

## マーケティングの出番ですか？

第49回 マーケティングファシリテーターの  
勧め(実践編)

佐藤泰彦 (元)株式会社ホンダアクセス 商品企画部 研究員

「マーケティングの出番ですか？」と題して、主に、モノづくり企業で製品開発、生産に従事される技術者の方々を対象に、お仕事に“役立つ”、“必要な”、そして“面白い”マーケティング関連情報、知識、事例、最新トピック等を幅広くご紹介させていただきます。

## ●ファシリテーターの必要性

前回はマーケティングの立ち位置について述べさせていただきましたが、今回はマーケティング情報を技術部門に理解していただき、魅力ある新商品を開発する上で「マーケティングファシリテーター」の必要性を解説させていただきます。

顧客情報を入手・編集・加工・分析する内科医としてのマーケッターの役割も、具体的に外科医である技術者に届き、理解・共有していただければ新商品開発がスタートできないのは言うまでもありません。この理解の鍵を担う人が「マーケティングファシリテーター」です。

【図1】に情報変換の流れを記していますが、過去データとしての形式知と将来を語る無形の暗黙知情報が、顧客志向であるマーケッターに渡り、編集・加工・分析業務を行い、各部門にその情報を届け共有することになります。

そして、その際に様々なマーケティング情報を理解していただく為の共有コスト（部門間での取引コストと言っても良いのではないのでしょうか）が発生します。横組織のマーケティング部門が強力な縦組織のライン部門にその提案を理解してもらうのは、様々なハードルが存在し、ハードルを超えて説明するには相当の時間を要することになります。特に、技術部門の力が強い企業や、新商品は技術発のプロダクトアウトと決まっているシーズ重視の企業ではなおさらです。

このマーケティング情報理解の為の共有コストは主に時間で計算されますし、また説明する

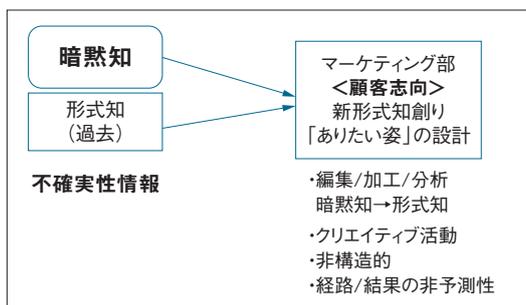


図1 マーケティング部門における顧客情報の暗黙知からデザイン知への変換

適切なマーケッターがいない場合はファシリテーターのスキルアップもコストとなります。

【図2】の様に、マーケティング部門の新提案はライン部門では、「仕事量の増加」、「仕事内容の変化」などについての不安（ここではライン部門ですから提案決定後は乗り越えるだけですが）となり、技術部門では、「顧客発」のマーケティング情報による提案内容の理解力不足から「コンフリクト」が発生しがちであり、ファシリテーションスキルがこの状況の打破の決め手となります。

かつて最強であった日本の弱電業界が「ガラパゴス化」という、顧客のNEEDS、WANTSから逸脱した技術戦略を取った時に悲劇が生まれました。他方、技術部門での顧客志向の必要性だけではなく、企業戦略を統括し、経営判断を行う経営企画部門も短期的な「売上」、「営業利益」重視姿勢から、中長期的な「顧客志向」重視への転換の必要性を大いに感じます。

## ●変革を担うためのスキル

「顧客志向」重視への変革を担うマーケティングファシリテーターのスキルをここで考察してみます。

一般的に、ファシリテーターには、以下の4つの基本スキルが必要とされています。（日経文庫：堀公俊著ファシリテーション入門@2016より転載）

- 場のデザインのスキル
- 対人関係のスキル
- 構造化のスキル
- 合意形成のスキル

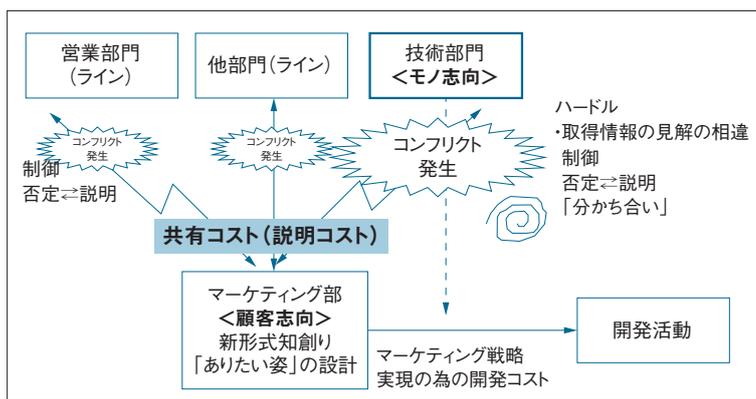


図2 マーケティング部門と他部門間の顧客情報共有コスト

そもそもファシリテーションとは「集団による知的相互作用を促進する働き」でfacilitationのfacilとは「ラテン語でeasyを意味するそうです。「容易にする」、「円滑にする」、「スムーズに運ばせる」というのが英語の原意であり、人々（関係部門の人）が容易に出来るように支援し、上手く運ぶようにするのがファシリテーションの本来の意味です。

その意味を踏まえつつ、技術部門、経営企画部門とのコンフリクトを乗り越えて顧客発の新提案の理解を促すマーケッター特有のファシリテーションスキルを以下に整理してみました。

- 技術部門との会話・理解を促す共感性スキル
- 暗黙知からデザイン知への変換を通じた商品コンセプト作成スキル
- マーケティング理論に基づく新商品の市場性評価スキル
- 象徴的な顧客像の考案スキル
- 顧客志向と戦略思考の融合スキル

これらのスキル獲得には、「クリティカル・シンキング」や「デザインスケッチ」、「消費者心理学・消費者行動論」、「ポジショニングマップ作成手法」等の専門知識、手法の習得、そして、市場や人に対する強い関心と多様な経

験が欠かせません。

ファシリテーターには様々なスキルが求められますが、技術者との情報交換をもとに、より高いレベルに提案を昇華させるには、マーケティング部門（顧客重視）、技術部門（最新技術重視）、経営企画部門（売上重視）間の「融合＝合意形成」スキルが取り分け重要です。

取り組むべき課題は他にもありますが、「顧客志向」重視へ企業文化を変え、「マーケティング×イノベーション×リスクテイク＝新商品」の成功に導く方程式は、マーケティングファシリテーターの存在にかかっていると言っても過言ではありません。



### 佐藤泰彦

(元)株式会社ホンダアクセス 商品企画部 研究員  
略歴：本田技術研究所に21年間在籍。内研究員（商品マーケティング担当）として12年間従事、その後ホンダアクセスに転籍。顧客目線での商品企画をモットーに新機種の商品企画を数多く担当。世界市場でのニーズ、顧客の意向を商品開発に反映する上で、市場動向調査、トレンド調査などの実践的なりサーチを実施し、商品企画に活用。



<http://robobakkon.jp>

テンプロクシー  
ウェルコインターナショナル

〒153-0065 東京都目黒区中町 2丁目 50番 13 ザ・ピーク 4F 号  
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 6-10-9 原宿董友ビル 8F

Tel. 03-6412-8780  
Tel. 03-6418-5519

info@robobakkon.jp  
info@wellco.org

資料請求番号 11806-04901